

# 基于顾客需求的航空公司品牌力建设的思考与探索

文 | 厦门大学管理学院 付 悦

进入 21 世纪,大家已越来越充分地意识到“危机”一词的精妙之处,威胁与机遇相伴而生,如何抓住有利因素扩大赢面、增强自身实力,是乌卡时代每个行业/企业需要破解的首要课题。

中国民用航空业正面临反全球化和贸易保护主义抬头、铁路和新型交通工具激励竞争、外航对中国市场跃跃欲试等外部压力,同时也饱受盈利能力差、尚未有效满足顾客需求、价格战引发恶性竞争等顽疾困扰,但从乘客运输量持续攀升(预计 2030 年达到 15 亿人次)、中国航空出行消费将从奢侈消费、大众消费迈入个性化消费时代的预期来看,它仍然是一个潜力巨大的朝阳产业。

未来行业会出现两种不同的航空公司。只有那些能够通过更加以客户为中心的方式彻底改变业务模式,解决目前在价值链方面存在问题的航空公司才能够存活下来。

——阿联酋航空首席数字与创新官克里斯托夫·穆勒

围绕民航乘客需求、航空公司品牌差异化建设以及价值创造,在 2018 年下半年到 2019 年上半年进行了一系列调查与研究,现将主要结果和相关思考分享如下。

## 一、洞察顾客 构建新型民航服务测评体系

当我们从研究者的视角想要找出究竟哪些因素影响了航空公司和机场的绩效结果时发现,无论是

财务指标还是非财务指标,无论是内部顾客层面还是外部顾客层面,无论关注短期效益还是长期发展,所有这些似乎都指向一个共同的主题,那就是“洞察顾客需求”。



图1：洞察旅客需求示意图

时至今日,洞察顾客需求已经如此“深入人心”,甚至成了挂在嘴边的口号或随处张贴的标语,但我们仍需追问:

1. 每个企业必须诚实地回答自己:究竟如何看待与顾客的关系,顾客是被套路的对象,还是要携手同行,与之一起创造价值、分享价值的人?

2. 目前了解和掌握的顾客需求是否真实、可靠,足以作为重要决策的参考?

国内外现行的顾客满意度测评体系几乎都是触点式的,这很像给人体进行全身 CT 扫描,只不过切层薄厚不同,“精确度”有所差异,由此我们对它的实操性和准确度产生了两个困惑。

一是当人们结束一次飞行体验后,是否有时间、精力和心情配合完成这样一个全身扫描?

二是理性的全身扫描结果是否能如实反映顾客心目中实际上非常偏主观的感受和评价?

人们会忘记你说过什么，人们会忘记你做过什么。但是人们不会忘记你带给他们的心情和感觉。

——玛雅·安吉罗

以此为突破口改良现有的航空服务测评指标体系(指飞常准的《民航旅客服务测评》),为确保获得真实、准确的结论,就必须采取科学、系统的方法。通过对国内外服务管理和航空服务领域文献进行全面梳理和回顾,从多平台提取 44 万份顾客反馈并深度分析,同时学习现有航空服务测评问卷,开发了基于顾客体验的民航服务测评指标体系(初版),后经过两轮大规模问卷验证其信度、效度,最终确定了 8 个一级维度(准时可靠、安全放心、亲善尊享、业务能力、航程便利、机型设施、会员权益和餐食饮品)以及 30 个二级指标。

改良版测评体系与过去版本的主要区别在于:

1.多数乘客对一次飞行体验的感受往往是模糊甚至是混沌的,无法通过条分缕析再累加的方式获得,因此邀请乘客分享关于航程的总体印象,侧重整体而非局部更贴近实际情况。

2.新版测评体系不仅关注了乘客飞行后的即时态度反馈,还进一步探知其未来购买及口碑传播意愿,更符合航空公司、机场的利益诉求。

3.调查受访乘客口碑传播的意愿,也就意味着关注点从乘客个体扩大至群体,在当今互联网时代,个体所能影响的范围早已超出了身边的亲朋好友,很大程度上取决于个体的传播意愿和传播能力。

抽样对比分析的结果表明改良后的测评指标对乘客满意度的解释力比现行指标高出 28.4 个百分点,同时,有望将问卷条目控制在 25 题左右,这将大大提高乘客应答率及填答完整率。

4.应用新型服务测评指标,在 2019 年的 3 月和 4 月对全国千万量级机场的乘客完成了两

轮问卷测评。统计分析结果表明短期满意度和长期顾客忠诚度之间存在非线性正相关关系。当顾客对满意度的评分为 4 分或低于 4 分时,他的回购意愿和为品牌传播正向口碑的意愿是非常低的——20%以下。而当顾客满意度从 4 分提升到 5 分的时候,有超过 68%的乘客愿意再从该航司购买相关服务,超过 78%的乘客愿意向他的亲朋好友推荐该航司的服务或在社交平台上进行积极正面的品牌口碑传播。我们将这种现象称为“五分效应”,对两舱乘客数据进行同法分析后发现,“五分效应”在两舱乘客中也显著存在。由此可见,从比较满意到非常满意,从优秀到卓越并不是一个从八十分到一百分的量变,而是从零到一的质变。也就是说,从优秀到卓越并非锦上添花,而是不可或缺。

5.现实表明,“五分效应”在目前的中国民航服务中还没有完全实现。测评数据显示无论是经济舱还是两舱,绝大多数航空公司的服务并没有真正达到顾客“非常满意”,也就无法实现“五分效应”对品牌长期竞争力的有效加持。随后,把目光投向国际乘客, Skytrax 上中国航空公司空中乘务的平均得分是 3.9 分。对标国际上表现优异的航空公司,以新航和全日空为例,他们在空中服务上的平均得分是 4.3 分,这个并不是很显著的 0.4 分差距却改变了影响品牌长期竞争力因素的重要性排序。建模分析发现影响国际乘客对中国航空公司口碑传播的第一影响因素是性价比,第二因素是空中乘务的服务品质。但是对新航和全日空而言,因为他们更加接近实现“五分效应”,所以影响品牌长期竞争力的第一要素是优秀的空乘服务,第二因素才是性价比。

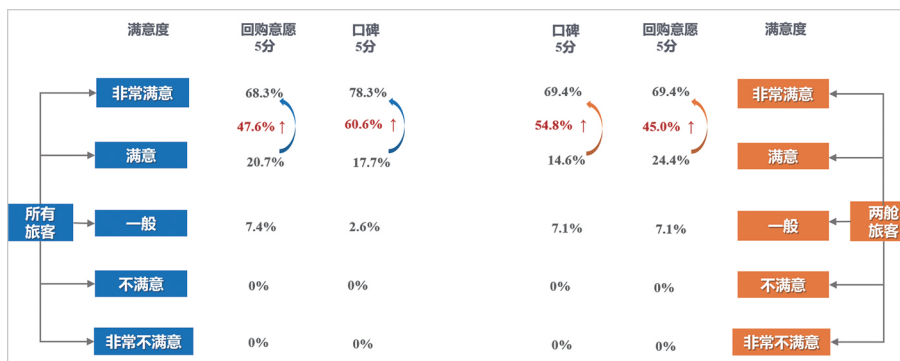


图2: 旅客满意度提升对回购意愿和口碑的影响

## 二、响应顾客 航空公司品牌力建设的始与终

在航空公司品牌定位、服务链条和顾客细分市场方面 本次研究亦有所发现。

1. 顾客心中的位置。在以“价格”和“服务”两维度构成的四象限图中,多数航空公司集中在高服务、高价格的第一象限,少数航司集中在低服务、低价格的第三象限,个别航司游离在这两个象限之间的地带。这说明国内航空公司品牌差异化程度较低,没有哪一个航司能够脱颖而出,在顾客心目中占据独特位置。但从受访者绘制的品牌联想图来看,不同航司在顾客心目中大多拥有不同的品牌形象,品牌差异化已有现实基础,并非不可实现。

然而,正是由于航空公司缺乏鲜明的品牌定位,“低价和会员卡并不能留住客户。它们只能让企业留在游戏中,而不是取胜的手段。企业必须寻找新的客户导向型的价值传递方式,为本质上毫无差别的产品/服务提供补充。”(哈佛·汤普森)

2. 顾客需要的服务。每位受访者在白纸上描绘了他们心目中对一次航行的定义,也就是从起始到结束过程中每一个对他而言重要的节点/事件。我们发现顾客航行的定义(航空公司和机场潜在的服务链条)要比航空公司和机场自身的业务界定更长,长出来的部分当然可以被视为风险点,但更可能是机会点、新的价值

增长点。同时,与民航业“主营业务板块”和“辅营业务板块”的区分不同,在顾客看来,这应当是一条完整的、没有缝隙的服务链条,他们所要的是从赶赴机场开始至到达目的地为止全程获得安全、高效、舒适、顺畅的体验。

不同顾客群体需要的服务链条不尽相同,因此,只有先确认不同的顾客群体,才有望通过深入调研绘制出针对该顾客群体的服务链条,挖掘出新的价值。顾客已非过去只要求民航企业为他们提供从A到B的运输服务,而是希望有人为他们的整个行程负责,不想分心去与多个服务提供商打交道。顾客的心声是:“如果我信任你,你能帮我搞定一切吗?如果你说可以,那我把所有(关于此次航行)的需求都托付给你”。这促使航空公司和机场从“航空承运商”转变为“出行负责人”,与此同时,要想在未来的市场竞争中取得制胜之地,就需要在更广阔、更具差异化的空间创造价值,最终成为“全链条服务商”。

3. 那些重要的以及新增的细分市场。我们发现不仅航空公司和机场一直重视的高价值顾客群体特征依然显著,近些年来还涌现出一些新的细分市场值得关注。接下来,由于篇幅有限,仅举三例。

### (1) 飞客精英顾客群体

飞客精英们有两个非常显著的特点:其一,他们都是内行人,飞行频度高,经验丰富,对民航业、客机和空中地面服务的熟悉程度可能达到了一个令人讶



图片来源于网络



异的程度;其二,他们是理性人,会谨慎的思考和评估每项服务给自身带来的实际价值,而不仅仅是看各家航司的宣传。因此,他们在行为上非常强调产品与服务与承诺的一致,同时,他们也要求获得充分的知情权,以便提前计划行程。在支付前,他们往往多方比价,分析各种产品和服务的性价比,尤为看重航空公司的品牌和口碑。

对于飞客精英人群,我们需要识别并牢牢抓住那些敏感的价值区块,尽量延展服务价值链条。如果将比较明显的价值区块按出发候机、航程区间、会员权益来划分,并采用更直观的估值方式来计算价值增加的话,以一千五百元的机票价格为例,据抽样调查统计,该顾客群体愿意累计为上述价值区块多付出200-1000元不等的额外消费,多数人愿意承担300-400元。

### (2) 乐活美学顾客群体

乐活美学组的顾客具有发现美的眼睛,不仅有审美能力,同时也愿意为这种感觉付费,也就是有享美能力。他们在航空体验中,不仅希望达成出行目的,也对感知美和品质、创造美好愉悦的回忆有着强烈渴求,甚至要实现自己的某些梦想。因此,他们不是市场中常见的实用主义者,而是关注细节的人们。

为吸引并保有这个新兴顾客群体,航空公司和机场要在旅程的各个接触面、场景中尽量为他们创造趣与美,比如增加记忆增值点、完善机上娱乐、在内饰及物品设计上下功夫,同时还应加强与其在情感层面上的交流与互动,力争使他们获得身心愉悦的飞行体验。民航业在消费者群体的心目中往往与高品质、高品位的特点联系在一起,要充分利用这一天然优势,在产品和服务设计上落实、深化,准确抵达顾客的感应点。

### (3) 终白尊享顾客群体

我们的受访对象包括国航的终白卡,厦航的黑钻卡,东航的超白金卡会员等。这部分乘客的一个共同特点是在过去的生活和事业积累当中,达到了一定的社会地位和格局,在国内外多家航司有两舱飞行体验,所以他们对工作人员的专业度、真诚度有着本能的敏感和洞察。并不意外,终白尊享客重视“尊享感”,期望乘务员能及时、准确地实现服务诉求。但另外一个更重要的特点是,这个细分市场的品牌粘性非常高,对品牌

的理念和认知有着自我的主观理解,且不易改变。也就是说一旦你赢得了这个顾客群体的忠诚度,他不会因为其他航空公司的价格优势或个别服务产品而轻易改变。对于终白尊享客,各个航空公司都投入了最佳资源,但真正的优势不是营销1.0——服务产品性能竞争,也不是营销2.0——情感沟通,而是要上升到营销3.0——品牌精神和理念上的共鸣。在品牌精神的指导下,完成符合品牌理念的全流程稳定一致、个性化、人性化的优质服务。如果能够赢得终白尊享客户的长期忠诚,那么给企业带来的收益增长和无形品牌资产的加持将非常可观。

最后,将以上立足行业进行的观察与思考,以经典的服务三角模型做一小结。企业、员工和顾客分别处于顶点位置。企业对顾客做出服务承诺(make the promise),企业通过对员工的招募、培训与激励,使得履行上述承诺成为可能(enable the promise),员工在一线服务过程中,将服务产品交付给顾客(deliver the promise)。这三个方面契合一致,就能形成一个强大的内核支撑起服务三角的三条边,使企业面对顾客时,实现精准的品牌定位和目标市场选择,面对员工时,高效配置企业资源并有效赋能,使员工能够提供所给即所需的准确服务,真正提升服务品质。



图片来源于网络